

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 189 (2023)

**Heft:** 11

**Artikel:** Command, Leadership und Management

**Autor:** Hofstetter, Patrick

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1052823>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Command, Leadership und Management

## Ein Thesenpapier der Dozentur Führung und Kommunikation der Militärakademie an der ETH Zürich soll eine Diskussion über das Führungsverständnis der Schweizer Armee initiieren.

Patrick Hofstetter

Rückmeldungen zum Thesenpapier werden fortlaufend geprüft und berücksichtigt. Es wurde erstmalig am 1. Juli 2023 veröffentlicht;<sup>1</sup> die Zahlen in Klammern verweisen auf die jeweilige These.

### Neue Herausforderungen

Anderthalb Jahre nach dem russischen Einmarsch in der Ukraine im Jahr 2022 ist die Schweizer Armee einer Vielzahl externer Faktoren mit potenziell schwerwiegenden Auswirkungen auf die Institution und ihre Führung ausgesetzt. (1) Im Kontext der Führung sind vier Faktoren hervorzuheben (2): Die Rückkehr der Rivalität der Grossmächte (3), der technologische Fortschritt (5), die Urbanisierung (8) sowie das demografische Wachstum der Schweiz und die sinkenden Armeebestände (10). Aus diesen Externalitäten folgen unmittelbare Konsequenzen (4, 6–7, 9). Exemplarisch sei das für den vierten Faktor hier ausgeführt.

In der Schweiz übertrifft die Anzahl privater Schusswaffen den Bestand der Armee um ein Vielfaches. Im Verteidigungsfall würden hunderttausende Freiwillige kämpfen. (11) Wie dieses Potenzial genutzt wird, ist eine militärstrategische und politische Frage. Die Kommandostrukturen würden massiv herausgefordert und von taktischen Kommandanten Führungsaufgaben verlangt, die in der aktuellen Doktrin nicht vorgesehen sind. (12) Darüber hinaus würden diese mit komplexen ethischen und disziplinarischen Problemen konfrontiert. (13) Wir müssen hierzu von anderen Streitkräften lernen, aber auch Schweizer Eigenheiten berücksichtigen. (14)

### Führung, Erziehung und Ausbildung

In der Schweizer Armee ist jede Führungskraft auch Ausbildungskraft. (15) Das Neben-

einander von Führung und Ausbildung ist im Dienstreglement verankert. (16) Als dritter Begriff wurde 2004 die Erziehung wieder aufgenommen.<sup>2</sup> (17) Für den militärischen Kontext bleibt der Begriff der Erziehung opportun (18–19), in Privatwirtschaft und Verwaltung kann er als Vermittlung von Sinn, Werten und Ordnung gelesen werden. (20)

Nicht nur in der Schweiz wurde erkannt, «dass Offiziere und Unteroffiziere neben der Aufgabe als Führer, Ausbilder und Erzieher ihrer Soldaten eben auch Kämpfer seien.»<sup>3</sup> (21) Mit der Rückbesinnung auf die Verteidigung müssen auch Schweizer Armeekader wieder primär Kämpfer werden. (22) Dennoch stehen die Begriffe nicht auf einer Ebene (23). Die Herausforderung der Schweizer Armee ist es, Führen, Erziehen und Ausbilden vom Kämpfen her zu denken. Letzteres ist der Zweck; erstere sind lediglich Mittel dazu. (24)

### Zivile und militärische Kontexte

Die Miliz ist in Privatwirtschaft und Verwaltung verankert; der zivile Diskurs über Führung<sup>4</sup> ist deshalb im Militärischen zu berücksichtigen (25), etwa der populäre Gegensatz von Leadership und Management.<sup>5</sup> (26) Erfolgreiche Führung bedingt jedoch beide Komponenten. (27–28) Militärische Organisationen kennen zudem zwei unterschiedliche Zustände: Der Hot State als Verteidigungsfall (29), der Cold State als Zustand der Armee in der normalen Lage, geprägt von Bürokratie und Verwaltung. Der Cold State ist aber in jeder Hinsicht, besonders in Bezug auf die Führung, am Hot State auszurichten. (30)

Militärische Führung ist anders, weil militärisches Funktionieren den Soldaten fortzerrt von den Lebensgewohnheiten in einer Zivilgesellschaft, die der individuellen Bedürfnisbefriedigung maximale Freiheiten lässt. In Streitkräften müssen Individuen ihre Bedürfnisse zurücknehmen. (31) Es geht darum zu töten und das Töten zu befehlen. Dadurch entstehen besondere Formen von Risiken, ethischen Herausforderungen, psychologischem Druck und Gruppendynamiken. (32) Gleichzeitig muss das Führungsverständnis die Prägung ihrer Angehörigen widerspiegeln. In Friedenszeiten und besonders als Milizarmee müssen wir uns deshalb erst an zivilen Führungskonzepten

orientieren und dann die militärischen Besonderheiten berücksichtigen. (33)

### Der Ansatz

Die Betrachtung «Leadership vs. Management» ist nicht vollständig. In Armee und Privatwirtschaft können Vorgesetzte alle menschlichen und organisatorischen Anforderungen erfüllen und dennoch scheitern. (34–35) Stephen Bungay<sup>6</sup> hatte vorgeschlagen, Leadership und Management durch den Aspekt Command zu ergänzen. (36) Der Chef der Armee hat diese Triade als Grundverständnis für Führung in der Armee festgelegt (37). Die Abgrenzung der drei Aspekte und ihre militärspezifische Interpretation sind jedoch noch zu erarbeiten. (38)

Nur eine abgestimmte Kombination von Command, Leadership und Management erlaubt es den Menschen in einer Organisation, den Auftrag gemeinsam zu erfüllen. (39) Führungspersonen sind dazu in Teams eingebettet, deren Mitglieder sich ergänzen. (40) In flachen Teams sind diese Fähigkeiten breit verteilt. (41) In hierarchischen Teams wie in der Armee sind sie stärker an die jeweilige Funktion gekoppelt. (42) Kommandanten etwa benötigen ausgeprägte Command-Fähigkeiten; auch Unzulänglichkeiten im Leadership sind nur schwierig zu kompensieren. Lücken im Management können hingegen durch Führungsgehilfen aufgefangen werden. (43–44)

Aufgrund des Nebeneinanders von Führung, Erziehung und Ausbildung im Dienstreglement ist es sinnvoll, die drei Dimensionen der Führung auch auf die Erziehung und Ausbildung auszuweiten zum sogenannten Standardmodell (45). Dieses bietet sich als mentale Landkarte an, um Führung, Erziehung und Ausbildung zu reflektieren und zu optimieren. (46)

### Command

Command ist der auf den Auftrag ausgerichtete Aspekt der Führung. (47) Erfolgreiches Command erfordert eine in der Ausbildung entwickelte Handlungssicherheit und wird durch die in der Erziehung erfolgte Sinnvermittlung gestärkt. (48) Herausforderungen im Command sind üblicherweise inhaltlicher und Lösungen konzeptioneller Art. (49) Die Doktrin kann hierzu Anhaltspunkte bieten. (50) Command-Kompetenzen

zen müssen spezifisch erarbeitet und entwickelt werden. In der Wirtschaft sind diese branchenabhängig; in der Armee lautet die Kernkompetenz Verteidigung. (51)

Verantwortung ist ein zentraler Begriff des Commands und wiegt im militärischen Kontext besonders schwer, da sie auch das Töten und Sterben umfasst. Deshalb ist die Führungsverantwortung beim Kommandanten verankert. (52) Davon abzugrenzen ist die Einsatzverantwortung, die aufgrund des Primats der Politik stets bei den Zivilen liegt, auch im Falle der Landesverteidigung. (53)

Führen mit Auftrag, umgangssprachlich Auftragstaktik, ist das wesentliche Prinzip der Führung der Schweizer Armee in allen Lagen. (54) Die Auftragstaktik zeichnet sich durch ein Minimum inhaltlicher Vorgaben der Führung aus und führt zu dezentralisierter Verantwortung. Dem steht die Kontrollneigung zentraler Instanzen gegenüber. (56-57)

## Leadership

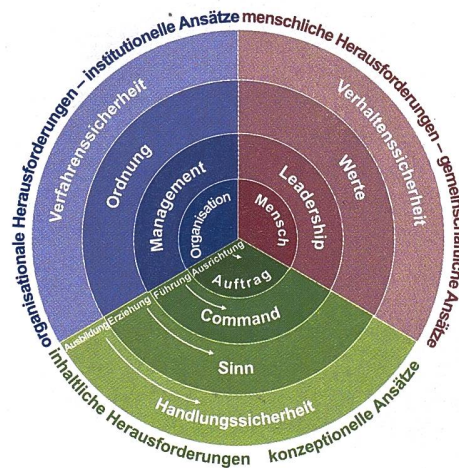
Leadership ist der auf den Menschen ausgerichtete Aspekt der Führung. (58) Erfolgreiches Leadership erfordert eine in der Ausbildung entwickelte Verhaltenssicherheit und wird durch die in der Erziehung erfolgte Wertevermittlung gestärkt. (59) Herausforderungen im Leadership sind üblicherweise menschlicher und Lösungen gemeinschaftlicher Art. (60) Die Kultur kann hierzu Anhaltspunkte bieten. (61)

Die Rückbesinnung auf die Kernkompetenz Verteidigung erhöht die Anforderungen in diesem Bereich. (62) Vertrauen ist dabei ein zentraler Begriff des Leadership. Ein gefestigtes Vertrauen ist Grundlage für den erfolgreichen Kriegseinsatz und eine gesunde Verbandskultur. (63) Die Praxis häufiger Dienstverschiebungen, der einfache Zugang in den Zivildienst, aber auch Diskriminierungen und übersteigerter Korpsgeist stören den inneren Zusammenhalt. Solche ungesunde Verbandskulturen gefährden letztlich das Kriegsgenügen. (64)

Die Auftragstaktik bedingt das oben beschriebene Vertrauen als Grundlage für ihr Funktionieren. (65-66) Die Dezentralisierung der Entscheidungsfindung erhöht auch die menschlichen Anforderungen an die Unterstellten. Dazu muss die Verbandskultur weitere Ansprüche wie Fehlertoleranz und Lernwille umfassen. (67) In Ergänzung, aber nicht im Widerspruch zu den höheren Anforderungen bringt die Auftragstaktik im menschlichen Aspekt

## DAS STANDARDMODELL

Grafik: Patrick Hofstetter



auch zahlreiche Chancen mit sich, indem sie etwa Machtmissbrauch einzudämmen hilft. (68)

## Management

Management ist der auf die Organisation ausgerichtete Aspekt der Führung. (69) Erfolgreiches Management erfordert eine in der Ausbildung entwickelte Verfahrenssicherheit und wird durch die in der Erziehung erfolgte Ordnungsvermittlung gestärkt. (70) Herausforderungen im Management sind üblicherweise organisatorischer und Lösungen institutioneller Art. (71) Prozesse können hierzu Anhaltspunkte bieten (72), in der Armee etwa die Aktionsplanung und Lageverfolgung. (73)

Im Zentrum des Kernprozesses militärischer Führung steht nicht das Decision-Making, sondern das Sense-Making (74), da militärische Interaktion auf allen Stufen durch eine gewisse Nicht-Planbarkeit geprägt ist. (75) Eine gemeinsame Lageauffassung erlaubt die Entscheidungsfindung im Rahmen der Auftragstaktik. (76) Die Synchronisierung erfolgt dabei nicht über Handlungsrichtlinien, sondern über eine gemeinsame Lageauffassung. (77)

## Die Einbettung

So, wie in der Führung inhaltliche, menschliche und organisatorische Herausforderungen unterschieden werden, ist dies auch für die Erziehung und die Ausbildung möglich (siehe Grafik oben). (78)

Aktuelle Herausforderungen betreffen alle drei Aspekte der Führung. Das betrifft etwa die Auftragstaktik (79), aber auch die

Militäretik (80) oder Neuerungen der Technologie. (81) Analog zur Führung wird die Erziehung in drei Aspekte, namentlich Sinnvermittlung (82), Wertevermittlung (83) und die Vermittlung von Ordnung (84) gegliedert. In der Ausbildung schliesslich wird die Entwicklung von Handlungssicherheit (85), Verhaltenssicherheit (86) und Verfahrenssicherheit (87) unterschieden.

## Fazit

Der Bundesrat fordert im Dienstreglement von den Armeemitgliedern, den Auftrag unter Einsatz des eigenen Lebens zu erfüllen. (88) Die Spannung zwischen Vorrang des Auftrags und Achtung der Menschenwürde ist nicht aufzulösen. (89) Viel mehr haben sich Führungskräfte am Menschen zu orientieren, damit er nicht zum Mittel verkommt. (90) Der Mensch ist alleine Zweck. Die Schwierigkeit militärischer Führung besteht in diesem Spannungsverhältnis. (91) Ethisch liegt der Schlüssel darin, Militärdienst nicht als kollektive Notwehr, sondern als kollektive Notwehrhilfe zu verstehen. Die Achtung der Menschenwürde im Kriegsfall und das Einhalten des Kriegsvölkerrechts stellen die Berechtigung zum militärischen Handeln in einem freiheitlich-demokratischen Rechtsstaat überhaupt dar. (92)

Gute Institutionen bieten Führungskräften den Kontext, der ihnen erlaubt, die erforderlichen Kompetenzen auf mehrere Personen aufzuteilen. (93) In der Konsequenz bedeutet dies, dass gute Führung nicht primär die Qualität von Vorgesetzten darstellt, sondern der Gruppe oder des Verbandes. (94) Nur durch die gleichzeitige Berücksichtigung des Auftrags (Command), der Menschen (Leadership) und der Organisation (Management) können Führungskräfte ihre Verantwortung ganzheitlich wahrnehmen. (95) ■

- 1 [www.leadershipcampus.ch/leadership](http://www.leadershipcampus.ch/leadership)
- 2 Dienstreglement der Armee (DRA), Stand am 1. Januar 2022.
- 3 General K. Naumann (1992) als Generalinspekteur der Bundeswehr.
- 4 Rütli, N. (2023). Warum Führungskräfte sich gerne an Management-Ratgeber klammern. NZZ online vom 20.06.2023.
- 5 Zaleznik, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review 22(3).
- 6 Bungay, S. (2011). The executive's trinity: management, leadership – and command. The Ashridge Journal.



**Oberst i Gst Patrick Hofstetter**  
Dr. oec., Dozent Führung und Kommunikation der MILAK an der ETH Zürich  
Kdt Geb Inf Bat 29  
2555 Brugg